

Estrategias para la internacionalización de pymes de la industria de la madera en Colombia¹

Strategies for the Internationalization of Smes in the Wood Industry in Colombia

DOI: 10.18041/2619-4244/dl.29.7859

Resumen

El objetivo de este proyecto de investigación es diseñar una estrategia de internacionalización para pymes de la industria de la madera en Colombia, mediante un proceso metodológico mixto, con primacía cualitativa. Se basa en una revisión bibliográfica de documentos de la EMIS University, de cuya base de datos se estudiaron 228 empresas del subsector maderero, con el fin de caracterizar y determinar el posible comportamiento de este sector industrial. Adicionalmente, se realizaron entrevistas a empresas con visión a mercados globales, con el propósito de conocer oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Se pretende diseñar una estrategia de internacionalización que se enfoque primero en las empresas dedicadas exclusivamente al tratamiento, manipulación y venta de productos a base de madera, pero que se puede extender a otros sectores económicos.

Palabras claves: Pymes, estrategia, internacionalización, madera, subsector.

Abstract

The present project aims to design an internationalization strategy for SMEs in the wood industry in Colombia. This will be done by means of a mixed methodological process, with a focus on quality. This is done through the analysis of data found in Emis University from 228 companies belonging to the wood sub-sector, with which a characterization is made to determine the possible behavior of the industry. Additionally, a series of interviews are conducted with potential companies for internationalization in order to learn about opportunities, threats, weaknesses and strengths. For this reason, the aim is to design an internationalization strategy that, in the first instance, focuses on companies dedicated exclusively to the treatment, handling and sale of wood-based products, but that does not close itself off to the opportunity that such a strategy could serve other economic sectors.

Keywords: SMEs, Strategy, Internationalization, Wood, Subsector.

Leidy Marleny Torres Ramírez

Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad de La Salle.
ORCID: 0000-0002-1428-1590.
Correo: leidytorres22@unisalle.edu.co.

Laura Natalia Camero Rodríguez

Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad de La Salle.
ORCID: 0000-0003-2478-3495
Correo: lcamero36@unisalle.edu.co.

Nicolás Cuevas Lara

Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad de La Salle.
Correo: ncuevas28@unisalle.edu.co.

1. Artículo derivado de un proyecto investigativo del Semillero INTRAINID, del programa de Finanzas y Comercio Internacional de la Universidad de La Salle.

Cómo citar: Torres Ramírez, L. M., Camero Rodríguez, L. N. & Cuevas Lara, N. (2021). Estrategias para la internacionalización de pymes de la industria de la madera en Colombia. *Dictamen Libre*, (29). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.7859>

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO

11 de diciembre de 2020

ACEPTADO

29 de junio de 2021



Introducción

En 2019 el subsector de la madera en Colombia tenía una participación aproximada en el PIB del 0,65% (Fedemaderas, 2019). Teniendo en cuenta el potencial en recursos naturales que abren paso a oportunidades para la explotación de este subsector, se pueden obtener beneficios y ventajas para las empresas dedicadas a la producción y distribución de productos a base de madera.

La dinámica de la economía ha llevado a que las pymes amplíen su visión y extiendan sus límites, obligándolas a diversificar y planear estrategias de internacionalización. Sin embargo, muchas no lo logran debido a factores como la poca financiación por parte de entidades bancarias, que no brindan garantías en préstamos a las pymes; la falta de apoyo gubernamental; el desconocimiento de procesos técnicos relacionados con embalaje y etiquetado; ignorancia de las normas y requisitos exigidos por el país de destino; mano de obra insuficiente para procesos de transformación y producción de productos madereros (falta de tapiceros, torneadores, etc.), falta de personal capacitado en términos de internacionalización, y trámites forestales excesivos, costosos y lentos, que repercuten principalmente en la obtención de madera.

Entre los referentes principales se destacan algunas investigaciones de Lemus (2008), quien se enfoca en realizar estrategias por parte de las pymes que buscan como destino el mercado estadounidense. Adicionalmente, se tienen en cuenta teorías importantes de internacionalización como las teorías de redes, el modelo Uppsala, las ventajas comparativa y competitiva, y los principales modos de internacionalización (Joint Venture, Alianza, Franquicia, planta de producción, exportaciones, etc.).

Teniendo en cuenta que existen vacíos en la información y en las investigaciones sobre la industria de la madera, se establece la oportunidad para explorar este subsector, exponiendo las dificultades que afectan a las pymes de dicha industria al momento de internacionalizarse.

Esta investigación utiliza una metodología mixta, con alcance descriptivo, con el fin de diseñar una estrategia de internacionalización para las pymes de la industria de la madera en Colombia, para lo cual se hace una caracterización de la industria de la madera, es decir, la participación, distribución por departamento y número de empresas en la economía nacional. Se seleccionaron empresas que por sus características mostraron potencial para internacionalizarse, a la cuales se les realizó una entrevista de carácter cualitativo. Con el análisis de la información recolectada se propone una estrategia enfocada en las pymes de la industria de la madera en Colombia que deseen internacionalizarse.

Metodología

La metodología desarrollada en esta investigación es de carácter mixto, es decir, con un enfoque cualitativo y cuantitativo con primacía cualitativa. Para Sampieri (2014) “la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico”, “la investigación cualitativa se define como la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 172).

Se propone un alcance descriptivo de investigación. En ese sentido, Sampieri (2014) señala que es la búsqueda para especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. El diseño de la investigación es no experimental, que Sampieri (2014, p. 152) define como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”.

Para alcanzar el primer objetivo se caracteriza la industria de la madera a partir de la información recolectada en la base de datos EMIS University, que proporciona información detallada de las empresas registradas del subsector de la madera en Colombia, con un total de 562 empresas, de las cuales se tomó una submuestra de 228, dedicadas a diversas

actividades en el uso de la madera. Se encuentran similitudes y diferencias, como tamaño, producción, exportaciones, importaciones, ingresos, ubicación, etc., que se analizan para determinar las posibles causas de ausencia y presencia en el comercio exterior.

En el segundo objetivo se seleccionan las pymes que no llevan a cabo procesos de internacionalización, pero que tienen potencial para hacerlo. A estas empresas se les realiza entrevistas para conocer los motivos por los cuales no se han adentrado en mercados extranjeros (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) y crear una matriz DOFA.

Para cumplir el tercer objetivo, que tiene un enfoque cualitativo, se hace una revisión documental, basada en información secundaria, mediante investigación profunda en estudios, investigaciones, reportes, artículos y en bases de datos como EBSCO, repositorio institucional Unisalle, Google scholar, Dialnet, Scielo y otras fuentes principales de información. Se indaga y profundiza sobre estrategias aplicadas a la internacionalización de las pymes, que permitan establecer un patrón de comportamiento, a partir de los siguientes cuestionamientos: ¿cuál es? o ¿cuáles son las principales estrategias aplicadas?, ¿cómo las aplican?, ¿por qué las aplican?, ¿en qué situaciones las aplican? Los resultados se analizan y se determina un lineamiento o estrategia que contribuya al desarrollo de procesos de internacionalización de las pymes de la industria maderera en Colombia.

Selección de la muestra

Población

Los datos recolectados por EMIS University son secundarios, tomados de bases de datos de la Superintendencia de Sociedades y las Cámaras de Comercio de Cali, Medellín, Bogotá y Barranquilla. La información expresada en EMIS University son datos financieros, entre los que se encuentran “margen de ganancia bruta, patrimonio, ingreso neto por ventas, importaciones y exportaciones” del año 2018. Este año reporta datos de 562 empresas. Se debe tener

en cuenta que no es posible obtener información de la totalidad de empresas del subsector maderero, debido a la falta de registro en las bases de datos del gobierno.

Muestra

Para el presente estudio es relevante tomar los datos más recientes y completos sobre la situación de las empresas de este subsector en el año 2018, con información de este año específicamente para poder comparar el comportamiento de los recursos económicos y el tamaño, frente a la internacionalización de una muestra de 228 empresas seleccionadas aleatoriamente.

Proceso de recolección de la muestra

Para calcular el número de muestra que se va a utilizar se emplea el programa “Decision Analysis STATS™ 2.0”, en el que se toma como tamaño de universo 562 empresas del subsector maderero registradas en la base de datos EMIS University, con error máximo aceptable de 5%, porcentaje estimado de la muestra del 50% y un nivel de confianza del 95%. Con base en lo anterior, Sampieri (2014) afirma que:

Los niveles de error más comunes que suelen fijarse en la investigación son de 5 y 1% (en ciencias sociales el más usual es el primero). Cuando no tenemos marcos de muestreo previos, usamos un porcentaje estimado de 50% (que es la opción automática que brinda STATS®, es decir, asumimos que “p” y “q” serán de 50% –igual probabilidad– o 0,0 –en términos de proporciones–, y que resulta lo más común, particularmente cuando seleccionamos por vez primera una muestra en una población). Finalmente, el nivel deseado de confianza es el complemento del error máximo aceptable (porcentaje de “acertar en la representatividad de la muestra”). Si el error elegido fue de 5%, el nivel deseado de confianza será de 95% (p. 179).

Se determinó utilizar para el estudio las 228 primeras empresas del sector maderero en Colombia.

Recolección de datos

Bases de datos

EMIS University usa como instrumento de medición información recopilada de la Superintendencia de Sociedades y las Cámaras de Comercio de Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla. Estos instrumentos de medición provienen de entidades públicas y funcionan de la siguiente manera.

Entrevistas

Sampiere (2014) indica que la entrevista “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). Las entrevistas aplicadas son no estructuradas y de respuesta cualitativa, su formato lo diseñaron los investigadores, de acuerdo con la información que se desea obtener.

Para analizar la información recolectada, se codificaron a través de 13 categorías, teniendo en cuenta factores económicos, organizacionales, administrativos, de infraestructura, laborales y referente a internacionalización. Esta información se usó para construir una matriz DOFA, que fue la base para diseñar la estrategia de internacionalización para pymes de la industria de la madera en Colombia.

Resultados

Caracterización de la industria de la madera en Colombia

De la submuestra de 228 empresas se puede notar que 1,32% son grandes empresas, 10,96% son medianas, 69,30% son pequeñas y 18,42% microempresas, evidenciando que las pequeñas empresas abarcan un espacio importante en la economía colombiana. En promedio, 28,07% de estas empresas tiende a exportar. Adicionalmente, poseen un promedio de 36 empleados, con ingresos operacionales promedio de \$6,218.545 millones

COP, lo cual quiere decir que las empresas del sector maderero tienden a ser medianas. Por otro lado, en cuanto a la capacidad económica y de bienes medida por activos, se tiene un promedio de \$10,024.15 millones COP. En conjunto, estas empresas tienen un pasivo de \$3,963.212 millones COP, de lo cual se deduce que la mayoría tienden a tener patrimonios estables de \$6,060.901 millones COP y tienen la suficiente capacidad económica y de infraestructura para sostenerse en su actividad. En lo referente al desempeño por departamento, se muestra a continuación (tabla 1).



Gráfico 1. Cantidad de empresas madereras exportadoras de los principales departamentos en Colombia.
Fuente: Elaboración propia con datos de EMIS University

En el anterior gráfico (gráfico 1) se puede observar que en el Distrito Capital, Antioquia y Valle del Cauca se encuentran la mayoría de las empresas que se internacionalizan, debido a que son zonas con mayor infraestructura en vías, educación empresarial y mejores fábricas manufactureras. Por su parte, Atlántico y Santander presentan los mejores promedios en cuanto a activos, ingresos y mano de obra. De igual forma, se evidencia que el Distrito Capital y Antioquia presentan el mayor número de empresas dedicadas a actividades enfocadas en la transformación de la madera, y en menor medida se encuentran Atlántico, Bolívar, Santander, Caldas, Risaralda, etc.

Tabla 1. Promedios de las empresas madereras en los departamentos de Colombia.

Variable Departamento	Activos (millones COP)	Ingresos (millones COP)	No. De empleados	Cantidad de empresas exportadoras
Antioquia	14,103.79	8,340.013	42	19
Atlántico	88,371.11	42,432.85	223	2
Bolívar	7,618.753	2,019.347	12	0
Caldas	6,647.6	7,124.62	48	0
Cundinamarca	13,496.02	5,207.251	39	7
Distrito Capital	4,143.839	3,314.906	25	28
Magdalena	3,029.64	1,825.37	19	0
Quindío	8,974.807	6,945.117	62	2
Risaralda	6,125.4	2,581.425	48	0
Santander	151,354.9	102,873.7	152	0
Valle del Cauca	2,754.67	3,269.1	32	6

Fuente: elaboración propia, usando EMIS University (2018).

Nota: en promedio, las empresas santandereanas tienen mayores activos y empleados, pero no se internacionalizan, mientras el Distrito Capital tiene la mayor cantidad de empresas que se internacionalizan, pero bajos activos e ingresos.

Selección de empresas potenciales para la internacionalización

A partir de la caracterización de la industria, se pudo evidenciar que diez empresas tienen potencial para internacionalizarse, a las cuales se les realizaron entrevistas para determinar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Las pymes seleccionadas son las siguientes:

- Muebles F y F
- Maderoterapia M&M
- Esqueletería Moncada
- Chair Muebles
- Shaddai Gired
- Salas y Sofás

- F y F cocinas y puertas
- Distribuidor de maderas San Benito y Distribuido Mundo Maderas
- Salas y Sofás Yeshia
- Muebles Julián

Entre éstas, se destacan:

Maderoterapia M & M. Está ubicada en el barrio Suba-Villa María en Bogotá D.C. Se dedica a la producción de utensilios para maderoterapia, sus principales clientes son establecimientos que ofrecen terapias de relajación. Se considera que tienen gran potencial por su capacidad de producción y poseen clientes en varias zonas del país. Además, han sido contactados por posibles clientes de Francia.



Salas y Sofas Yeshia. Empresa dedicada a la producción de salas, sofás, comedores, muebles de oficina, mesas de centro, escritorios, mesas y demás muebles. Su potencial radica en que genera ventas en diversos departamentos del país y están dispuestos a contratar un profesional para el estudio de mercado en el ámbito internacional.

Chair Muebles. Se dedica a la fabricación de muebles. Se considera que es una empresa con alto

potencial, debido a que posee un capital bastante amplio para llegar a mercados internacionales.

Análisis DOFA a partir de las entrevistas

De acuerdo con las entrevistas realizadas a las pymes de la industria de la madera, se encontraron características y problemáticas comunes del subsector referentes a la abstención a la internacionalización, así como oportunidades y fortalezas.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> El territorio colombiano cuenta con recursos suficientes para abastecer a los empresarios y productores madereros. Cuando se incrementa la cantidad de maquinaria aumenta la producción y, por ende, las ventas. Las empresas se preocupan por tener redes sociales que les permitan dar a conocer sus productos. Se ofrece al cliente la posibilidad de personalizar los diseños y materiales de sus productos. Calidad en los productos, acogiéndose a las tendencias del mercado. Los procesos de producción se generan de manera manual, permitiendo mayor supervisión de los resultados de los productos. Hay enfoque en el factor de calidad y diseño, por lo cual se generan diferenciadores a partir de estas características. Los productos madereros colombianos se caracterizan por ser artesanales, lo que puede llamar la atención de posibles clientes enfocados en este tipo de productos. Hay variedad de madera para diversos tipos de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de infraestructura. La mayoría de Mipymes de la industria maderera no cuentan con el capital económico y financiero necesario. Falta de personal capacitado en términos de internacionalización y procesos productivos. Costosos y lentos trámites forestales o ambientales. Organización poco estructurada hacia los trabajadores y sus deberes dentro de la empresa, al igual que en términos administrativos, contables y de nómina. Los consumidores se enfocan más en el factor de los precios que en la calidad, debido a productos procedentes del extranjero. El transporte de materia prima se hace más costoso y demorado debido a la distancia entre la zona donde se extrae dicha materia prima y los centros de producción y transformación, encareciendo el producto final. Poco apoyo por parte de las entidades gubernamentales. Poco conocimiento acerca de procesos de internacionalización por parte de las pymes enfocadas en el subsector maderero. Un gran número de competidores en este sector.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Los TLC pueden ser positivos para exportar los productos colombianos, debido a la disminución de los impuestos y las barreras arancelarias. El consumidor actual demanda productos de calidad, con diseños exclusivos y personalizados; además, se inclinan por productos artesanales. Capacitación en temas de internacionalización y administración para ampliar la visión a mercados extranjeros. Aprovechamiento de la tecnología para adquirir conocimiento y contacto con mercados internacionales. Uso de las redes sociales y el internet para incursionar en el e-commerce. Aprovechamiento de créditos enfocados en la industria, como el crédito verde del Banco Agrario de Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> La emergencia sanitaria causada por la Covid-19 ha ocasionado un gran número de desempleos y una notoria caída en las ventas. Regulaciones ambientales que pueden afectar directa o indirectamente a la industria maderera. Creación de impuestos para salvaguardar la economía nacional. Aumento de empresas que fabrican muebles a base de poliuretano y propileno. Consumidores cada vez más ecológicos, prefieren productos hechos con materiales sustitutos de la madera. Tratados de libre comercio que incrementan las importaciones de materias primas y productos madereros o sustitutos. Inclinación negativa de la balanza comercial.

La matriz DOFA permite evidenciar la problemática de la industria de la madera, pero también establecer soluciones para enfrentar estas dificultades. Entre las

fortalezas se destacan la calidad y el diseño que ofrecen las empresas en sus procesos de producción. En las oportunidades sobresale la posibilidad



de capacitarse en temas de administración e internacionalización para aprovechar los tratados de libre comercio vigentes; además, la oportunidad de adquirir créditos destinados a este sector. En las debilidades es importante tener en cuenta los temas relacionados con la competencia en el mercado y la cantidad de trámites requeridos para obtener la materia prima. Finalmente, en las amenazas se destaca el consumidor ecológico y las regulaciones ambientales que afectan indirectamente a la industria, ya que generan demoras y costos para la explotación y transformación de la madera.

Líneas de acción y estrategias

A partir de lo recolectado en el DOFA, se encuentran debilidades y amenazas que se pueden solucionar mediante líneas de acción ya existentes, pero que desconocen los empresarios del sector maderero. Adicionalmente, aparecen oportunidades y fortalezas que se pueden aprovechar para el mejoramiento y desarrollo del sector con miras a la internacionalización. Por esta razón, se establecen las siguientes líneas de acción para minimizar las dificultades y amenazas, y maximizar las oportunidades y fortalezas.

Pares de éxito

Fortalezas + Oportunidades	Líneas de acción
Productos de calidad + Tratados de Libre Comercio	Proceso de internacionalización.
Diversos tipos de madera + Consumidores demandan diferentes diseños	Acoplamiento a las tendencias del mercado global
Redes sociales + Capacitación en medios tecnológicos	Posicionamiento y reconocimiento de la empresa.
Aumento en maquinarias + Líneas de crédito existentes	Aprovechamiento de líneas de crédito existentes para fomentar el crecimiento dentro de las empresas.

Mediante la unión de los aspectos positivos se pueden generar estrategias que permitan a las empresas aprovechar las oportunidades y fortalezas existentes, tales como los TLC, capacitaciones y líneas

de crédito. Esto permitirá a las empresas expandirse y posicionarse en los mercados local e internacional.

Pares de adaptación

Debilidades + Oportunidades	Líneas de acción
Falta de capital + Crédito verde	Fomentar el uso de líneas de crédito enfocadas en Pymes, como el Crédito Verde y Bancoldex.
Falta de conocimiento en internacionalización + Aprovechamiento de las tecnologías	Uso de las capacitaciones ofrecidas por entidades gubernamentales como Procolombia, DIAN y Ministerio de Industria y Comercio.
Alta competencia + TLC	Búsqueda de mercados potenciales con TLC vigente, en los que no exista alta oferta, pero sí alta demanda.

A partir de las debilidades reportadas se investigó sobre las posibles oportunidades, encontrando que ciertos procesos como la acreditación que ofrecen el Banco Agrario y Bancoldex, y que desconocen los empresarios, les permitiría financiar el crecimiento de la infraestructura y la producción de las empresa, y financiar la llegada a los mercados extranjeros. Por otra parte, el aprovechamiento de las tecnologías puede generar desarrollo y reconocimiento de las empresas.

Pares de riesgo

Debilidades + Amenazas	Líneas de acción
Trámites costosos y lentos + Regulaciones ambientales	Organización y agendamiento de los trámites y requerimientos en tiempos anticipados. Acogimiento a programas de madera legal.
Alta competencia + Productos sustitutos plásticos	Programas de madera legal y reforestación, con el fin de llamar al cliente al uso de productos naturales y no plásticos que afectan el medioambiente por uso de derivados del petróleo.
Falta de apoyo del gobierno + TLC para productos internacionales	Fomento del uso de productos nacionales por su diferenciador en calidad y diseño.

Las empresas enfrentan diversos riesgos, más aún si se trata de pymes que no cuentan con la preparación suficiente para incursionar en otros mercados, pero que tienen interés en hacerlo. Entre dichos riesgos se encuentran las tramitaciones costosas y lentas, la competencia por parte de productos extranjeros y la falta de apoyo gubernamental. No obstante, existen programas que incentivan la producción de madera legal, apoyando la reforestación, al igual que una reafirmación de los productos colombianos por su calidad y diseños innovadores y artesanales.

Pares de reacción

Fortalezas + Amenazas	Líneas de acción
Productos sustitutos + Productos artesanales y personalizados	Campañas de promoción de productos artesanales hechos a base de madera extraída de zonas autorizadas, con compromiso de reforestación.
Aprovechamiento de recursos naturales del territorio colombiano + Importación de materias primas	Fomento al uso de los suelos colombianos en zonas específicas para el cultivo de árboles destinados a la producción y transformación.
Uso de las redes sociales + Emergencia por Covid-19	Uso de las redes sociales para incursionar en el e-commerce, con el fin de llegar a más clientes que compran en línea durante y después de la cuarentena.

A pesar de que se observan diversos factores que amenazan el óptimo desarrollo de la industria de la madera, esas amenazas pueden reducirse con las fortalezas. En este caso, se encontró que se puede responder a la competencia de productos sustitutos a través de productos artesanales y personalizados que se comprometan con el cuidado del medioambiente. También se hace énfasis en el aprovechamiento del auge tecnológico y del e-commerce como un mecanismo para dar a conocer las empresas y sus productos.

Revisión documental

Las pymes de la industria de la madera requieren una estrategia estructurada que les permita

incursionar en el mercado externo de forma exitosa. Por esa razón, se revisaron investigaciones que sirven como referencia para diseñar una estrategia de internacionalización aplicable a estas empresas. En primer lugar, se tuvieron en cuenta investigaciones enfocadas en el subsector de la madera, que en realidad no son muchas, ya que es una industria poco explorada en temas referentes a internacionalización. Posteriormente, se indagó en torno al sector en general, es decir, al de la manufactura. Finalmente, se estudiaron empresas reconocidas y con un posicionamiento internacional alto, para analizar sus estrategias.

Subsector de la madera en Colombia

Según Buitrago y Másmela (2018), la empresa Embalaje Armar S.A.S usa una estrategia basada en el modelo Uppsala, ya que es el que mejor se acomoda a las necesidades de la empresa, gracias a los niveles de desarrollo en las exportaciones, ya que la empresa ha presentado un comportamiento positivo en relación con el crecimiento del sector de muebles en el ámbito nacional.

Ospina (2018) enfatiza en que la industria de muebles debe incluir en sus estrategias el análisis de la demanda internacional, teniendo en cuenta los países que han tenido éxito y se han posicionado en la fabricación, distribución y venta de muebles en madera. En esta investigación se tiene en cuenta la experiencia de la empresa Ikea en países como Estados Unidos, China y Japón, en los que se destaca que los productos deben acoplarse de acuerdo con las preferencias de los consumidores, ya que éstos difieren en temas culturales.

Madecentro es la empresa más destacada en el subsector maderero, exporta herrajes, perfilaría de aluminio, cantos, puertas y mesones a diversos países de América Latina. Esta empresa cuenta con más de 60 años de trayectoria, destacando siempre la calidad y diseño de sus productos, además de su excelente servicio y manejo de marketing digital.

Castañeda y Navarro (2014), que se enfocan en el subsector de madera y muebles en el caribe



colombiano, concluyen que si bien el subsector de la madera contribuye en gran medida a generar empleo y es un emergente potencial en la economía nacional, debe invertir y realizar estrategias para implementar la tecnología en sus procesos, certificar dichos procesos para que sean de calidad y mejorar las condiciones de contratación para asegurar la permanencia de los trabajadores y así poder llevar sus productos a mercados extranjeros.

Sector de la manufactura en Colombia

Duque y Camelo (2017) establecen que una estrategia viable para el sector textil y de confecciones en Bogotá está relacionada con la implementación de exportaciones, a través del siguiente paso a paso: 1) Diagnóstico preliminar (producción, económico, operativo, producto), 2) Potencial exportador, 3) Estudios de mercados internacionales, 4) Adecuación para exportación y 5) Ejecución de la exportación. De esta forma se espera que las empresas de esta industria puedan acceder de manera exitosa a los mercados internacionales.

Trujillo y Aragón (2017) desvelan los desafíos de internacionalización de la industria manufacturera en el Valle del Cauca, exponiendo entre las causas la falta de infraestructura en vías y los altos costos para abrir plantas de producción en otros países, lo cual hace difícil este proceso. Estos autores también proponen algunas recomendaciones para la internacionalización de estas empresas, como la definición de estrategias de acuerdo con sus características, sus debilidades y fortalezas, así como mezclar varias estrategias o aprovechar acuerdos contractuales, de exportación o inversión extranjera directa.

Caldas (2016) enfoca su estudio en la internacionalización de las empresas en Colombia, concluyendo que si bien el país ha avanzado en temas de innovación y diversificación de mercados, dichos avances son pocos significativos. Por lo tanto, las empresas nacionales deben diversificar e innovar con mayor impacto, enfocadas en la tecnología, para que el país incursione en mercados dinámicos y las empresas se vuelvan más competitivas, lo cual

permite elevar la productividad y el crecimiento de los factores económicos.

Referentes internacionales

La empresa sueca Ikea, un referente internacional para la industria maderera enfocada en muebles, basa su internacionalización en la modalidad de franquicia. Durante su trayectoria ha debido adaptarse a los continuos cambios en las tendencias del consumidor. Su estrategia se basa en productos de bajo precio y diseños acordes con estándares globales y actuales. Esta empresa orienta sus productos principalmente a jóvenes, estudiantes universitarios y personas de clase media (Ospina, 2018).

Ikea ha desarrollado una estrategia orientada al producto, que le ha permitido tener alcance en todo tipo de cliente y mantenerse en el mercado. Esto lo logra a través de una matriz con la que definen precios establecidos por rangos de productos, tales como bajo, medio y alto, clasificando sus productos en tipos de diseño para diversos tipos de clientes: escandinavo, moderno, campirano y sueco joven. Cabe resaltar que esta matriz se crea con el fin de emplear una estrategia que llame la atención de todo tipo de cliente, desde los que desean gastar poco en muebles hasta los que desean diseños más exclusivos. Se puede decir que Ikea se adapta al mercado de tal manera que los precios son aceptados por el público gracias a su buena relación con los proveedores, usualmente pertenecientes al mercado de la franquicia, todo con el fin de reducir costos de transporte e impuestos (Moon, 2013).

Estrategia de internacionalización para pymes de la industria de la madera

Con base en la caracterización, la revisión documental y los resultados DOFA, se determinó la siguiente estrategia que puede funcionar como referencia para las pymes de la industria de la madera en Colombia. Se deduce que las empresas llevan a cabo los procesos de internacionalización dependiendo de sus capacidades económicas y su aversión al riesgo. Por esta razón, se plantean



dos opciones: Alianza Estratégica y Exportación. La primera está dirigida a empresarios con menor aversión al riesgo y menor conocimiento en mercados internacionales, que desean tener un aliado que les permita enfocarse y producir para satisfacer el mercado extranjero. La estrategia de exportación se propone para empresarios más arriesgados que desean negociar directamente con los clientes extranjeros. Se toma como referente la estrategia de Way Station como factor común para estos empresarios, puesto que en ambos casos debe haber una motivación para internacionalizarse.

1. Motivación por internacionalizarse

Las empresas madereras cada vez muestran más interés por llevar sus productos a mercados internacionales; sin embargo, encuentran limitaciones que les impide iniciar este proceso, como la falta de conocimiento y una infraestructura limitada, aun así están dispuestas a emprender un desarrollo y capacitarse para ser competitivas y lograr un impacto positivo en su posicionamiento y reconocimiento internacional. Las empresas que muestran motivación por alcanzar mercados extranjeros deben adquirir conocimiento previo para tener una primera idea de la forma como se debe adelantar dicho proceso y no fracasar en el intento.

2. Evaluación interna de la empresa

El empresario que desea internacionalizarse y que ha tratado de adquirir conocimiento acerca de lo que esto implica, debe empezar por realizar una evaluación exhaustiva del desempeño de su empresa, con el fin de determinar si se encuentra preparada, tiene capacidad y la solidez necesaria para iniciar este proceso. La evaluación interna debe estar orientada principalmente a los siguientes aspectos:

2.1. Infraestructura

Este factor es de suma importancia, ya que se evidenció que por lo general estas empresas no cuentan con instalaciones adecuadas para los procesos de producción. En muchos casos omiten

medidas obligatorias respecto a la distribución del espacio y salud ocupacional, porque ciertas máquinas pueden resultar peligrosas para la salud de los empleados y debe haber una distancia prudencial para evitar accidentes.

Las empresas con orientación internacional deben estar preparadas para una posible expansión, por lo que requieren espacio suficiente para personal, almacenamiento de materias primas, maquinaria, equipos y herramientas. Es importante que la empresa brinde espacios óptimos, que permita procesos productivos eficientes y rápidos.

2.2. Capacidad financiera

El aspecto económico es vital para que una empresa se mantenga vigente en el mercado y logre expandirse. Las pymes, por lo general, no cuentan con grandes recursos económicos, por lo que deben evaluar si se encuentran en capacidad para emprender la internacionalización, ya que esto genera costos y gastos extras, pero a su vez trae beneficios económicos y mayor estabilidad empresarial. Si la empresa considera que no tiene el capital suficiente para empezar esta expansión, se le recomienda apoyarse en los beneficios que proporcionan entidades de comercio exterior como Procolombia o Bancoldex, o entidades bancarias tradicionales como la línea de crédito verde que ofrece el Banco Agrario a empresarios dedicados a esta industria y que muestran responsabilidad ambiental.

2.3. Administración

Las empresas deben tener una organización y control de la contabilidad, las finanzas, la nómina, el control de procesos, etc., ya que esto puede influir en el éxito o fracaso del proceso de internacionalización. Los empresarios deben fortalecer las diversas áreas de la empresa, logrando eficiencia en todos sus procesos internos. Se recomienda usar organigramas, asignar responsabilidades, tener control en la producción, manejo contable y de nómina.

2.4. Proceso productivo

Se encontró que las empresas de este sector no cuentan con desarrollos productivos dinámicos y

encaminados a mercados internacionales, debido a que son pequeñas y no cuentan con la suficiente preparación en términos de rendimiento, esto va ligado a la falta de equipos y tecnología. Así mismo, se evidencia la afectación en la obtención de la materia prima para su transformación, por lo que las empresas deben crear planes de acción, como mantener una reserva de materia prima para no desabastecer y frenar los procesos productivos.

2.5. Producto

La empresa debe enfocar su producto en el mercado internacional. Aunque los productos colombianos son de calidad y sus diseños son modernos, también es cierto que en términos internacionales el mercado global es exigente y las empresas deben encontrar un diferenciador que las destaque entre la competencia y se convierta en un sello personal. Se recomienda tener control en capacidad productiva y de abastecimiento de materias primas, así como contar con certificaciones. La empresa debe empezar a incursionar en el mercado extranjero con los productos en los que sea más eficiente, en los cuales tenga gran capacidad de producción, además debe adaptar sus productos a las preferencias del país de destino. También es importante tener en cuenta la segmentación. Otros aspectos importantes son el embalaje, etiquetado, envase y demás, ya que es un medio para mostrar un poco más de la empresa y de la cultura colombiana, podría ser un buen punto vender marca país.

3. Evaluación de mercados potenciales

A partir de los productos seleccionados para la internacionalización se realiza un estudio de los mercados potenciales, seleccionando uno o más países, en donde el producto sea altamente demandado o llamativo. Posteriormente se debe identificar la partida arancelaria para establecer si estos mercados cuentan con tratados de libre comercio que puedan reducir los costos del producto. Es importante tener en cuenta si existen barreras arancelarias y no arancelarias, de modo que se faciliten el papeleo, los protocolos, y exista ahorro en tiempo y dinero en el proceso.

3.1. Tratados de libre comercio

Colombia cuenta con 16 acuerdos de integración comercial vigentes, que pueden resultar beneficiosos para la industria de la madera, ya que facilitan el intercambio comercial. Por tanto, lo más recomendable para esta industria es que aproveche las exenciones arancelarias, la disminución de barreras arancelarias y demás beneficios.

3.2. Principales exigencias del mercado internacional

Respecto a los trámites y requisitos exigidos internacionalmente al sector de la industria de la madera, no se puede generalizar, ya que cada exigencia está relacionada directamente con el producto que se va a exportar. A continuación se mencionan los requisitos más destacados:

3.2.1. Trámites generales

RUT (Registro Único Tributario)

Registro como exportador

3.2.2. Medidas fitosanitarias

- Garantía de que el producto procede de un área de producción libre de determinadas plagas.
- Tratamiento fitosanitario (fumigación).
- Inspección.

Lo anterior está de acuerdo con las exigencias de la FAO (2010).

4. Selección de mercados internacionales

En el estudio de mercado se investigan las preferencias y tendencias de los clientes del destino objetivo, los competidores, los precios y las necesidades adicionales que se pueden cubrir con los productos madereros colombianos, creando así un diferenciador. En cuanto a la llegada del producto al mercado, debe evaluarse el tipo de beneficios, ya que el empaque y el marketing son más llamativos para los clientes a la hora de efectuar una compra.

4.1. Países potenciales para la internacionalización

Los países mencionados tienen gran potencial de consumo de productos madereros, pueden considerarse como principal destino de exportación, aunque habría que analizar otros factores como



la existencia de acuerdos comerciales vigentes, indicadores macroeconómicos, nivel de consumo del producto, facilidades comerciales, etc.

Tabla 2. Países potenciales para la internacionalización.

Importadores	2015	2016	2017	2018	2019
China	14,2	14,8	16,3	15,9	15,5
Estados Unidos	13,7	14,8	14,7	14,4	13,6
Japón	7,7	7,7	7,2	7,1	7,5
Alemania	6,1	6,3	6,1	6,1	6,2
Reino Unido	5,3	5	4,8	4,9	5,2
Francia	2,8	3	3	3	3,2

Fuente: elaboración propia, a partir de Trade Map.

5. Selección del modo de entrada

Entre las pymes del sector maderero existe gran diversificación en cuanto a su tamaño, su capital económico y su capacidad de producción, de tal manera que no todas pueden acogerse al mismo tipo de modo de entrada, ya que algunas presentan más aversión al riesgo que otras. En cuanto a la capacidad económica, existe también una preferencia por parte de los empresarios a la hora de internacionalizarse, puesto que algunos querrán compartir su proyecto y ganancias, mientras que otros prefieren manejar directamente sus procesos.

5.1 Exportación

En vista de que los empresarios madereros no tienen conocimiento en procesos de internacionalización, se aconseja primero afiliarse a empresas promotoras de productos colombianos, como Procolombia, que realiza el ofrecimiento del producto y el contacto con posibles clientes. Para los procesos de exportación es conveniente contratar personal que brinde asesoría en términos de la búsqueda de la partida arancelaria, el registro como exportador, procesos para vistos buenos, trámites solicitados por la DIAN (factura comercial, visto bueno, documento de transporte, declaración de exportación, etc.), contratación del medio y empresa para el transporte. También está Incoterm, que establece

con la contraparte compradora los medios de pago (carta de crédito, transferencia bancaria, pago por adelantado, remesa o consignación), la logística, el empaquetado y el despacho del producto al país de destino.

5.2 Alianza estratégica

El primer paso para realizar una alianza estratégica es fijar las necesidades de la empresa, ya sea tener un canal de distribución, reducir costos, hacer que la marca sea reconocida, generar un conocimiento del mercado objetivo, buscar contactos o conjugar el producto ofrecido con los de la empresa aliada. En segundo término, se debe buscar un aliado en el mercado seleccionado. Para el caso de Europa se puede hacer en páginas como Enterprise Europe Network, realizar participaciones en ferias de Procolombia o del Ministerio de Comercio Industria y Turismo para convencer a empresarios de otros países para que busquen alianzas con empresas del subsector de la madera. Después de encontrar un aliado, se aconseja verificar la situación actual de esta empresa, en temas como su posicionamiento en el mercado, las características que la hacen diferenciadora, sus cualidades, la percepción de los clientes, etc. Una vez asegurado el aliado, se debe establecer un contrato en el que se estipulen las condiciones, requerimientos y el tiempo en que se generará el proyecto.

6. Ejecución

Finalmente, teniendo en cuenta los factores mencionados, se exponen problemáticas, interés, entidades bancarias y algunas recomendaciones o contribuciones que pueden ser la base para que las empresas enfocadas en la industria de la madera puedan internacionalizarse. En esta última etapa se recomienda que la empresa ya tenga claros todos los pasos señalados, para que pueda ejecutar su proceso de internacionalización bajo la modalidad que haya decidido.

Conclusiones

Para diseñar una estrategia de internacionalización se requiere conocer las características de las

empresas, las problemáticas relacionadas, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Adicionalmente, conocer estrategias exitosas que sirvan como referencia para el planteamiento. También es importante la motivación de la empresa, los riesgos que desee asumir y su capacidad económica.

En lo referente a la caracterización de las empresas del subsector maderero, se concluye que los departamentos de Santander y Atlántico poseen una mayor capacidad económica y de mano de obra, lo cual les permite atender una demanda internacional o incluso aliarse con el departamento de Antioquia y la ciudad de Bogotá para proveer las capacidades de infraestructura y mano de obra a cambio de una colaboración en procesos de internacionalización.

A pesar de las amenazas y debilidades que enfrenta el sector maderero en cuestiones de falta de conocimiento, poca financiación y papeleo excesivo, existen programas por parte de bancos, entidades gubernamentales y tratados de libre comercio que pueden generar beneficios para este subsector.

En el sector de las pymes de la industria de la madera existe gran diversidad de empresas, con diferentes características, distinto nivel de aversión al riesgo y capacidades económicas dispares para llegar a mercados internacionales. Se generó una estrategia basada en el modelo Way Station para esta industria, pero no se puede generalizar un proceso de internacionalización para todas estas empresas, debido a que no comparten las mismas características. Por esta razón, el proceso depende exclusivamente de la empresa al momento de entrar a mercados internacionales y el nivel de riesgo que esté dispuesta a enfrentar.

Referencias Bibliográficas

Anónimo (5 de mayo de 2017). El 3 % de las pymes del país no exporta sus productos. *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/73-de-las-pymes-del-pais-no-exporta-sus-productos.html>.

Anónimo (16 de marzo del 2018). El 62% de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento.

El Espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-financiamiento-articulo-7448>.

Anónimo (2019). Fabricación de productos de madera. En EMIS University. Recuperado el día 9 de abril 2020, de <https://www-emis-com-hemeroteca.lasalle.edu.co/php/industries/companies?indu=321>.

Boronat, G., & Leotescu, R. (2017). Guía práctica para la internacionalización de empresas. Wolters Kluwer España. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.hemeroteca.lasalle.edu.co>.

Buitrago, D. & Masmela, Y. (2018). Propuesta de internacionalización para la compañía Embalajes Armar S.A.S. Uniagustiniana. Recuperado de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/892/MasmelaBernal-YensyAlejandra-2019.pdf;jsessionid=0B7E8A6256D7D90C3E10B568ACA67007?sequence=1>.

Cárdenas, C. (2004). Análisis comparativo en el proceso de internacionalización entre empresas de servicios y empresas manufactureras colombianas. Universidad de los Andes. Recuperado de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/21096/u245602.pdf?sequence=1>.

Calzada, F. (1984). *Investigación económica*. Sobre la teoría neoclásica del comercio internacional, vol. 43, 168. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/42778199>.

Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (s.f). Teorías de internacionalización. *DIALNET*. Recuperado de <file:///C:/Users/lcamero36/Downloads/Dialnet-TeoriasDelInternacionalizacion-4780130.pdf>.

Castañeda, L. & Navarro, K. (2014). Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia, vol. 12,1. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/prosp/v12n1/v12n1a10.pdf>.



- Cogollo, C., Cuéllar, P. & Moreno, Í. (2018). Problemáticas comerciales que dificultan la internacionalización de las mipymes bogotanas (tesis de pregrado, Universidad de la Salle). Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/312.
- Correa, E. (30 de julio de 2018). Servicios de desarrollo empresarial para pymes industriales. Obtenido de Analdex http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2016/02/V_web_Estudio-necesidades-de-pymes-exportadoras-de-SDE.pdf.
- David, R. (1821). Principios de economía, política y tributación. Londres: Editorial Fondo de Cultura Económica/ Clásica de Economía.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (2017). Cuenta ambiental y económica de flujos de productos del bosque. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/ambientales/cuentas_ambientales/cuenta-ambiental-flujos-productos-del-bosque/Bol_bosque_2016_2017prov.pdf.
- Duque, L. & Díaz, P. (2017). Estrategia de internacionalización para las pymes del sector textil y confección en Bogotá. Universidad de La Salle. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/87.
- Fanjul, E. (2017). Principales barreras a la internacionalización de la empresa. Iberglobal. Recuperado de <http://www.berglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1455-barreras-internacionalizacion>. [Acceso 26 Feb. 2019].
- Fedemaderas (5 de marzo de 2020). Presentación gremial y sectorial. Obtenido de Fedemaderas <http://fedemaderas.org.co/wp>.
- García, L. (2018). Innovación de mercadeo en mipymes del sector de la madera en Colombia como ventaja competitiva. Retrieved 18 August 2019, Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18190/GarciaGao naLuzElena2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Giménez, A. & Espinoza, J. (2015). Plan de internacionalización empresarial. Madrid: ESIC Editorial.
- Guevara, A. & Valencia, M. (2013). La internacionalización de las mipymes colombianas. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4593/Guevaralzquierdo-AndreaCatalina-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Johanson, J. & Mattson, L. (1988), Internationalization in industrial systems- a network approach, en N. Hood y J.E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition, Croom Helm*, Londres, pp. 287-314.
- Knight, G. & Cavusgil, T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing* 8, pp. 11-26.
- La ONU considera que las pymes son la espina dorsal de la economía y las mayores empleadoras del mundo (1 de Julio de 2018). *Diario 20 minutos*, p. 5.
- Lechuga, I. (2018) Industria de la madera en Colombia: recursos claves para el resultado exportado. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 4 (1). Disponible en SSRN <https://ssrn.com/abstract=3217100>.
- Lemus, C. (2008). Análisis de las oportunidades y retos de los fabricantes de muebles de madera en Bogotá ante la posibilidad de exportar a los Estados Unidos. Recuperado de <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis31.pdf>.
- Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2019. Producto: 44 Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera. 2019. Trade Map. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c44%7c%7c%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1.
- López, M. (2015). El problema más serio de la industria de la madera. *Maderea*. Disponible en



- <https://www.maderea.es/el-problema-mas-serio-de-la-industria-de-la-madera/>.
- Meza, J., Pareja, F., & Pérez, M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. Recuperado de [file:///C:/Users/USER/Downloads/1343-Article%20Text-4390-1-10-20120806%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/1343-Article%20Text-4390-1-10-20120806%20(3).pdf).
- Miller, J. (2008). Principios de economía política. Síntesis Editorial. Londres. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-principios-de-economia-politica/9788497565431/1223692>.
- Moon, Y. (2004). IKEA Invade Estados Unidos. Harvard Business School. Recuperado de <https://publiclina.files.wordpress.com/2013/01/ikea-original.pdf>.
- Morello, G. (2019). El proceso de internacionalización. *Revista Economía y Desarrollo*, 129(2).
- Moreno, A., Narváez, D. & Sancho, S. (2016). Teorías del comercio internacional. Dirección Nacional de Integración Monetaria y Financiera Regional. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/doctec11.pdf>.
- Nova, G. (2016). Internacionalización de las empresas en Colombia. Universidad de Alcalá. Recuperado de http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_04_16.pdf.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación de la Agricultura (2010). Comercio de productos forestales. Recuperado de <http://www.fao.org/3/i2080s/i2080s02.pdf>.
- Ortega, A. & Espinosa, J. (2015). Plan de internacionalización empresarial: manual práctico, ESIC Editorial. ProQuest Ebook Central. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouni sallesp/detail.action?docID=5885873>.
- Ortiz, M., Rueda, C. & Benito, D. (2013). Internacionalización: métodos de entrada en mercados exteriores. Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submissionb.pdf.
- Ospina, I. (2018). Análisis de las pymes del sector de muebles en Colombia a partir del ingreso de compañías y productos extranjeros. Universidad Agustiniiana. Recuperado de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/367/OspinaPantoja-IreneMarcela-2018.pdf;jsessionid=F0D0670F381D172A5F439AB4707DA288?sequence=1>.
- Paunović, Z. & Prebežac, D. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises. *Tržište/Market*, XXII (1), p. 61.
- Procolombia (s.f.). Recuperado de <https://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/muebles-y-maderas>.
- Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia (15 de septiembre de 2016). *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>.
- Ronderos, C. (2006). *El ajedrez del libre comercio*. Bogotá: Editorial Planeta. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/Documentos/abccomercio-ventaja-absoluta>.
- Trujillo, J. & Aragón, J. (2017). Desafíos para la internacionalización de la industria manufacturera en el Valle del Cauca. Recuperado de https://repositorio.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83870/1/TG02042.pdf.
- Sampieri, H. (2014). Metodología de la Investigación. México, D.F.: Interamericana Editores S.A. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>.
- Villar, C. (s.f.). *Revista M&M*. Recuperado de <https://revista-mm.com/economia-sectorial/balance-economico-como-va-el-sector-del-mueble-y-la-madera/>.

